

< 論 説 >

今日の所謂「自己実現」社会に関する一考察

—マズロー「自己実現」社会概念との比較において—

三 島 齊 紀

1. はじめに

最近の企業経営や人事管理に関する書籍を手にとると、“現代社会は、自己の有する能力を十分に発揮することが求められる時代、所謂「自己実現」社会である”とのフレーズをよく目にする。具体的には、“会社において従業員は自己の有する能力を大いに発揮し、組織に貢献することが求められる”との紹介文に続き、例えば“そうした社会に適合した管理手法である能力主義・成果主義・目標管理と呼ばれる労務システムによって、個々の従業員は評価されるようになった”との解説が続く。この「自己実現」や能力主義等に関する文言は、バブル経済が崩壊した1990年代前半以降、とりわけ頻繁に見られるようになった¹。これまで礼讃されてきた日本的経営の暗部が強調されるようになった、そうした時期である。

しかしながら、“従業員が有している能力を大いに発揮すれば、これ位の目標を達成することが出来るだろう”というこの種のシステムは、往々にして、上から一方的にノルマを数値として課され、その達成のために、個々の従業員が（相対評価がなされるため）自分の競争相手となりかねない同僚との共同作業を疎んじるようになったり、また、将来のライバルとなりかねない部下への教育訓練を放棄し、結果として技能や職務の円滑な伝達や継承に問題が生じるようになったことは、現在、広く知られるようになった²。

企業がこうした労務システムを導入した真の理由は、人件費の圧縮等を睨み、限られたパイを従業員同士で奪い合うことを目的としたものであったことも、今ではよく知られるようになった。そうしたシステムの導入は、結果として従業員のうつ病の増加³、努力したところで自分のそうした頑張りが報われることは無いのだから、テキトーに仕事をしようという責任感の希薄な従業員を数多く生み出すに至ったことも知られるようになった。更には、無理難題や屈辱的要求が故、会社や上司に対して強い敵愾心を募らせたことに起因する数々の復讐事件等もニュース報道にて何度も耳にするようになった。

ところで、こうした現代社会のキーワードの一つともされる、この「自己実現（Self-Actualization）」なる用語紹介の前後には、その概念を提唱したとされる心理学者 A. H. マズロー（Abraham Harold Maslow; 1908–1970）の名と、彼が提唱した欲求階層説についても併記・説明される

ことが多い。人間には生得的な5つの欲求、すなわち、生理、安全、所属と愛、承認、自己実現の欲求が見られ、それらは逐次性を成しており、それらの欲求のうち最高次の欲求が自己実現であるとする、よく見かける文言である。

ところで、当のマズローは日記をつける習慣があった⁴。そうした彼の日々の走り書きを読んでいくと、晩年である1969年11月28日(死去する約半年前)に、「自己実現」が行き渡った社会について、彼が描いていたメモを見い出だすことが出来る。34の小段落から成る箇条書きである。今日の課題山積「自己実現」社会を再考するためにも、彼は「自己実現」社会なるものを、そもそも如何様なものとして考えていたのかを今一度確認しておくことにしよう。

2. マズローの言う「自己実現」社会⁵ (〈小文字数字〉は、日記内の段落順を指す)

(A) 「自己実現」が反映された社会全体に見られる基礎的指針

マズロー曰く、「自己実現」が浸透した社会の基礎には、なにより「共同作業、チームワーク (Collaboration, team work)」^{〈1〉}、「協働 (Synergy)」^{〈34〉}が見られ、そうした土台のもとに「最高の自分になる (being at one's best)」^{〈34〉}とする傾向が観察されるという。即ち「家族愛、兄弟愛、種族全体に対する愛 (Family or brotherhood or specieshood)」^{〈29〉}が見られ、「支配従属関係を乗り越え」^{〈7〉}た一体感が見られるという。

しかし、そうした兄弟愛や家族意識が見られるという共同作業やチームワークなるものは、単に我が家、我が社、我が国だけ良ければ良い…という自己(自社・自国)中心的な類のものではない。何故なら「人々、また世界の中に見みられる存在価値を熟考すること (contemplation of B-values in people, in world)」^{〈16〉}が、その根底にあるためとする。存在価値とは、①真なるもの (Truth)、②善なるもの (Goodness)、③美なるもの (Beauty)、④統合 (Unity)・全体性 (Wholeness)・二分法を超越しており (Dichotomy-Transcendence)、⑤躍動が見られ (Aliveness)、⑥独自性があり (Uniqueness)、⑦それ自体で完全 (Perfection)・必然なもの (Necessity)で、⑧完成された (Completion)、⑨秩序 (Order)が見られ、⑩シンプル (Simplicity)、かつ⑪豊か (Richness)であって、⑫無為 (Effortlessness)や⁶、⑬遊び心 (Playfulness)が見られ、⑭自己充足 (Self-sufficiency)、かつ⑮意味あるもの (Meaningfulness)という、存在するものそのものが有するとされる価値群という多面体から成る一総体を指しているとする⁷。

こうした存在価値を基礎に自己の能力を大いに発揮しようという「高次欲求の世界観 (Higher-need world view)」^{〈30〉}のもとでは、「他者に対して力を行行使する必要などない」^{〈7〉}。勿論、力を持つようになる卓越した人間もいる。しかしこうした社会の中では、「優秀であること」^{イコール} = 責任、義務 (Superiority = responsibilities, duties)」^{〈27〉}や、「高貴さが故の責任 (noblesse oblige)」^{〈27〉}が期待されている。自分は強者、「捕食者であるとの名声が欲される」^{〈27〉}のではなく、仲間の者たちと共にそれらの価値群を体現し、そのために自己の能力を最大限発揮しようということ (喜捨)により、「メタ給与 (metapay)」^{〈27〉}なる「報酬を受け、喜びを得る」^{〈34〉}生き方が見られる。

もってそうした社会では、「自己中心的ではなく、存在価値を基礎とした政治 (Politics of unselfishness. Politics is the B-politics)」²⁹ が観察される⁸。確かに其々「個々人は弱く、才能に溢れている訳ではない」²⁹。と同時に「神聖で、減じることのできない尊厳や権利を有した存在 (some sacredness, irreducible dignity, rights)」²⁹ であるとも見られている。それ故、「私は兄弟の番人であり、特に病気がちな兄弟にとってはそうである」²⁹ との、はっきりとした「義務と責任感を有した政治 (Politics of duties & responsibilities)」²⁹ が見られる。具体的には、「排他主義、同盟ないしは敵対なるものを乗り越える政治」²⁹、「一つの世界、一つの種族という全体的政治が行われ」²⁹、そこには「正義、愛情、同情、寛大さに基づいた政治 (Politics of justice, love, compassion, & forgiveness)」²⁹ が観察される。

こうした社会の基礎にある価値は、“経済”体制にも反映されていく。「道徳的で兄弟愛に満ち、人間主義的な経済活動が見られる (Moral, brotherly, humanitarian economics)」²⁸ ようになるとマズローはする。即ち、「義務、責任、状況から求められるものに対して応えること」²、「他者が報われることや報酬を受けることに対して、非個人的な法則に基づいた責任感がみられる」² という。そうした社会では、「徳はそれ自体が報いとなる (Virtue is its own reward)」¹⁹ (徳を实践することで睨まれることはない²⁶)。なによりも従業員は、「非至高者であるものの、至高者 (peakers) になり得る可能性があること、もしくは至高者 (筆者注：至高経験時に存在価値を認識し、それら真・善・美等を生活に体現させていこうという生き方をする人、即ち「自己実現」者を指す) となること」²⁵ が前提とされている。

(B) 「自己実現」社会において、個々人が重視する姿勢

そうした存在価値を礎に据えた社会では、個々の人にも「同情心、愛情、友好さ (Compassion, affection, friendliness)」³¹、「純粋さ、正直さ (Candor, honesty)」⁶、「復讐心のないこと (Nonvengeful)」³¹ 等がはっきりと観察されるようになると彼はする。こう耳にするといかにも騙されやすい、あまりにも人の良さを過大視しすぎた、現実離れしたイメージを抱いてしまいがちである。しかし彼は、こうした社会における人々は「人生に対する現実的な見方を有しており」²⁴、物事を「十分に認識しており、世界や現実に対して目が開かれて」¹³ おり、その「重層的な意味」¹⁸ を踏まえ、かつ「事実在即して判断」¹¹ することも行えるという特徴も併せ持つという。現実を十分に捉まえながらも、人を「まずは信じ」¹¹、その上で更に「賢い者となろう、聖なる者となろうと努力 (to be sage-seer-saint-doer)」²¹ することが彼ら自己実現者にとっての「究極的な目標、また究極的な喜び (Ultimate goal & ultimate pleasure)」²¹ であるという。そうした生き方は、必然的に「享楽主義」²³ や「優越性を笠に着ることを嫌う」¹⁰ ようになり、「高次原則に沿った」¹⁰「モラルに基づいた義憤」¹⁰ を併せ持つようになるという。

そうした社会では、自分が弱いという事実に起因する酷いコンプレックスを持つ必要はない。

「思いやり深さ」^{〈33〉}がどこでも見られることから、「鎧を脱ぎ捨てることが出来、タフである必要などなく、怖れることなく弱さを持っていることを良しとできる」^{〈33〉}。加えて、出る杭は打たれるということを懸念する必要もない。「その人は危険を感じることなく、自分が有するその全ての才能を十全なものとしようと思いついて現す」^{〈33〉}。そうして他者から妬まれるのではなく、「愛や尊敬といった報酬を受け取る」^{〈33〉}のである。「より十全な人間」^{〈14〉}となるよう後押しされていくことで、はっきりと「強さや成熟さのしるし」^{〈12〉}を見せるようになっていく。また「人間中心主義を超え、世界との融合」^{〈5〉}が見られるようになっていく。つまり自己と存在価値とが合一（自己超越・自他合一）し、「自分自身を一層広いものとしていく」^{〈5〉}。結果的に「ストレス、緊張、孤独、愛情不足、人間が信じられない」^{〈14〉}という傾向を薄めていく。そうした社会において人は、「高次欲求、自己実現、メタ動機によって動機づけられる (Motivated by higher needs & SA & metamotives)」^{〈32〉}のである。

(C) 「自己実現」社会において観察されるだろう他者への態度

こうした社会においては、他者に対する態度も次のようなものとなろうと彼は記している。「存在価値という内的報酬」^{〈4〉}（＝メタ給与）を楽しみ、「愛や同情心 (Love & compassion)」^{〈4〉}が見られ、「他者の悪行を理解し許すこと」^{〈4〉}、「自分に対して非常に失礼なことをしてきた人間をも憐れむことが出来るようになる」^{〈4〉}。それだけではなく「助けることに喜びを得、まさに親であるかのような喜びを感じ、他者の成長や自己実現へと向かうことを喜び (Pleasure in helping, parental pleasures; pleasure in growth & SA of others)」^{〈15〉}、「菩薩のような助け手 (Bodhi-sattva helper)」^{〈15〉}となることを楽しむ。そうした世界では、性を用いて人を利用しよう、支配ということも見られない^{〈9〉}、と。

彼は、上記までのような「自己実現」が浸透した社会状態のことを「兄弟愛社会 (brotherly world)」⁹ないし「家族的社會 (family world)」¹⁰と名付けた。こうした主張を理想論が過ぎるとして一笑に付すことは容易であるが¹¹、他方、マズローは同日の日記の中で、こうした彼の言う「自己実現」が殆ど見られない社会についても同じく34項を挙げて論じている。そうした社会を彼は、「弱肉強食社会 (jungle world)」¹²、または「協働など見られないゼロサムゲーム、敵意に満ちた、悉無律な勝ち負け的社会観 (antisynergic, zero-sum-game, adversary, win-lose Weltanschauung)」¹³としている。彼の考える「自己実現」社会との対比のためにも、以下よりその「弱肉強食社会」なるものを考察してみることにしよう。

3. マズローの言う「自己実現」が殆ど見られない社会¹⁴

(a) 社会全体に見られる基礎的指針

彼曰く、そうした弱肉強食的な社会の根底には、「競争 (competition)」^{〈1〉}と「対立 (Rivalry)」^{〈1〉}があるという。「最も適した者が生き残ること＝生き残る者こそが勝者であること、

生存のために個々が争い合うこと (“Survival of the fittest” = whoever survives & wins. Individual struggle for survival.)」⁽²²⁾ という「社会ダーウィニズム (Social Darwinism)」⁽²²⁾ の考え方が浸透しており、故に他者との「共同作業が有効なものとして機能しない」⁽³⁴⁾ という。そうした社会では「人を馬鹿にし、他者に対して生のままの力を見せつけるかのような行動をとり、他者を従属させ他者の上に「乗る」」⁽⁷⁾。そうした勝敗こそが重視される社会においては、「困惑と疑念、不信と混乱」⁽¹⁶⁾ が彼方此方で見られる。

言い換えれば「世界は危険に満ちた場所」⁽³⁰⁾ であり、もって「危険から保護されるということがなにより重視される (Protection against dangers is first)」⁽³⁰⁾ 「安全レベルの世界観」⁽³⁰⁾ のもとにある。「エリート」⁽²⁷⁾ 等の優位な立場にいる「強い者 (卓越した者) が全てのものを収奪し、力を手にし、服従も手にする」⁽²⁷⁾、「強い者には喰らう権利があり、弱い者は喰われるべき」⁽²⁷⁾ という考え方がそこにはある。

そうした「弱肉強食社会における政治とは、力、地位、富、これらを得るための闘争」⁽²⁹⁾ に他ならないとマズローはする。また、そうした「弱肉強食社会における経済は、自分が得られる全てのものを手中にする権利 (Jungle economics = you have a right to everything you can get)」⁽²⁸⁾ が主張される、と。「「これは俺様のものだ」という絶対的な立場 (“It’s mine” = absolute statement)」⁽²⁸⁾ からものを言うのである。「他者への義務など何もなく (no obligation to others)」⁽²⁸⁾、「他者への責任感の無さ (No responsibility to others)」⁽²⁾ が蔓延している。「自分にとって良い事とは何なのか (What’s good for me ?)」⁽²⁾ だけが注視され、従業員への「給料の払われない」⁽²⁾ こと、彼らが「報われないことに対する責任感など見られない」⁽²⁾。しかし、そうした「悪徳が罰せられることはなく」⁽¹⁹⁾、それどころか「徳、正直であること、寛大であることなどを行おうとするのにあまりにも大きなコストがかかってしまう」⁽²⁶⁾。「ある人は、それを行うことで懲罰を受ける」⁽²⁶⁾ ことさえある。そこには「俗的な生き方」⁽²⁵⁾、「低次元な快楽」⁽²⁵⁾、「存在価値やメタ給与などに対して盲目」⁽²⁵⁾ 的な生き方が流布している。

(b) 個々人が重視する姿勢

こうした競争・対立を根底に置いた社会では、マズローは個々の人にも次のような姿勢がはっきりと観察されるようになるという。それは「復讐心が貯め込まれ (Reservoir of revenge)」⁽³¹⁾、それが強い動機づけとなっている、と。というのも「踏みにじること、支配的な闘争」⁽²⁴⁾ が繰り返されているためである。そうした人々は「嘘をつくこと」⁽²⁴⁾ も当然のことであると考え。そうした「視野が狭く」⁽¹³⁾、「恐れと疑念に基づき」⁽¹³⁾、「弱いのか強いのか」⁽¹³⁾ だけの「二分法」⁽¹⁸⁾ 的な見方がなされることから、「疑い深さ」⁽¹¹⁾、「敵愾心」⁽¹¹⁾ が人々に観察される。「力、地位、富こそが究極的なもの」⁽²¹⁾ であり、それらを有している者は、「いかなる気まぐれさや衝動を解き放つ」⁽²¹⁾ ことも可能である。

「陰では悪を称賛し、自分を肉食獣、虎であるかのようにみなして」⁽¹⁰⁾ おり、そうした感覚

マズローの言う「自己実現」の行き渡った「兄弟愛社会」, 「家族的な社会」に関する概要

- 〈1〉 共同作業, チームワークが見られること。
- 〈2〉 状況から求められることに対して答え応じること。義務感や責任感が見られること。
- 〈3〉 道徳的価値観を有していること。
- 〈4〉 存在価値の体現という内的報酬を楽しむ。愛, 同情心, 憐れみ深さが見られること。
- 〈5〉 自分を一層広くすることや, 世界と融合していることが観察される。
- 〈6〉 純粋さ, 正直さが見られること。
- 〈7〉 他者に対して力を行使する必要がないこと。支配従属関係を乗り越えていること。
- 〈8〉 お金, 力, 地位等を自尊心充足のためにではなく, 良い目的のために用いること。
- 〈9〉 性は支配のためのものではない。
- 〈10〉 高次原則に則った義憤。優越性を笠に着ることを忌み嫌うこと。
- 〈11〉 現実的な判断を有してはいるものの, まずはその人を信じること。
- 〈12〉 正直さを愛すること。自己を信頼し恐れないこと。
- 〈13〉 現実, 事実, 世界を十分に認識しており, 目が開かれていること。
- 〈14〉 十全な人間であること, 心理的に健康であること, 極端な愛情欠乏等がないこと。
- 〈15〉 他者の成長や自己実現へと向かうことを喜ぶ。親や菩薩のような助け手。
- 〈16〉 人間, また世界の中にみられる存在価値を熟考することで喜びを得ること。
- 〈17〉 (記述なし)
- 〈18〉 物事の重層的な意味を踏まえていること。
- 〈19〉 徳はそれ自体が報いとなり, 悪徳はそれ自体が罰となること。
- 〈20〉 Y と Z 段階にいる人間は, X 段階にいる人間を理解することが出来る。
- 〈21〉 究極的な目標・喜びは, 賢く聖なる者となろうとすること。存在価値を愛している。
- 〈22〉 クロボトキンが言うところの協働組織としてやっていくこと。
- 〈23〉 享楽主義を超え, メタ給与を楽しむ。
- 〈24〉 人生に対する現実的な見方を持っていること。
- 〈25〉 人を至高者, ないしは至高者となりうると考えていること。
- 〈26〉 徳を体現することで報われる。そのためにコストを支払う必要などない。
- 〈27〉 優秀であるとは, 義務が課せられることを指す (高貴であるが故に課される責任)。
- 〈28〉 道徳的で兄弟愛に満ち, 人間主義的な経済活動がみられること。
- 〈29〉 政治が自己中心的なものではない。正義, 愛情, 同情, 寛大さに基づいた政治。
- 〈30〉 高次欲求の世界観。世界は本質的に危険なものではない。
- 〈31〉 復讐心のないこと, 同情心, 愛情, 友好さが見られること。
- 〈32〉 高次欲求, 自己実現, メタ動機によって動機づけられていること。
- 〈33〉 危険を感じることなく, 己が有するその全ての才能を十分実現しようと行動する。
- 〈34〉 チームワークや協働 (シナジー) の中で, 己の有する最大限の存在になろうとすること。

マズローの言う「自己実現」が殆ど見られない「弱肉強食社会」に関する概要

- (1) 競争, 対立。
- (2) 何が私にとって良いのかこそが重要である。他者に対する責任感などない。
- (3) なによりも重要な原則とは、自分への忠誠である。
- (4) 他者を認めない、気にも掛けない。他者の意見に耳を傾ける必要などない。
- (5) 自分一人だけであること。
- (6) 踏みにじり、支配的な闘争に勝つためには、嘘をつくのは当然のことである。
- (7) 他者に対し生のままの力を見せつけ、従属させる。
- (8) 金、力、地位による支配が見られること。それらは自尊心を充足させるものである。
- (9) 性は支配や従属のための道具である。
- (10) 悪に対し恥ずかしいという感覚がない。自分を捕食者のように見ている。
- (11) 敵愾心が動機づけとなる。
- (12) 他者が見せる誠実さ、利他主義、愛情、許すこと、正しさなどをあざ笑うこと。
- (13) 視野が狭く、恐れと疑いに囚われていること。
- (14) いつも不安で警戒していること。鎧兜を身につけていること。
- (15) 自分は大物だと偉そうで、誰かを助けてあげようという衝動が見られないこと。
- (16) 困惑、疑い、不信、混乱が見られること。
- (17) 人々は弱いか強いかのどちらかであると判断されること。
- (18) Aなのか、非Aなのか、あっちなのか、こっちなのか…という二分法が見られる。
- (19) 徳は報われない。また、悪徳が罰せられることもない。
- (20) Y段階にいる人々は、通常、理解されず、彼らが行う事柄も理解されない。
- (21) 力、地位、富こそが究極的なものである。
- (22) 最も適した者が生き残る…という社会ダーウィニズムなる見方が浸透している。
- (23) 誰しもが金・力・地位に基づいて値段がつけられている。人間は買うことが出来る。
- (24) 人生とはウンザリするようなものに他ならず、薔薇色の人生観などない。
- (25) 神からの祝福、喜びなどなく、俗的な生き方をしていること。
- (26) 徳、正直さを実践すると、大きなコストがかかったり、時に罰を受けたりすること。
- (27) 強者が捕食者であり、弱者は餌食となる…という考え方が見られること。
- (28) 他者への義務などない。「これは俺様のものだ」。
- (29) この社会における政治とは力、地位、富を得るための闘争に他ならない。
- (30) 世界は危険な場なのだから、そこからの保護を何よりも重視するという世界観。
- (31) 復讐心という非常に大きな動機づけとなるものが観察されること。
- (32) 素晴らしい仕事を行おうとする気はなく、馬鹿で無能力、安全ばかりを求める。
- (33) 自分が弱くなること、また妬み、嫉みから身を守ることの必要性を痛感している。
- (34) 反シナジー (antisynergy)。

を持つことに「恥ずかしいとする感覚も見られない」⁽¹⁰⁾。また弱い自分を「妬みや嫉み (envy, jealousy)」⁽³³⁾、「邪な目 (evil eye)」⁽³³⁾ から防御せねばならないとも感じている。そこは「人間を買うこと (buying people)」⁽⁷⁾ が出来る世界だからである。

この種の弱肉強食社会で「なにより重要な原則となるものは、自分への忠誠 (First principle = loyalty to self)」⁽³⁾ に他ならない。結果として、人は「鎧兜を身につけ」⁽¹⁴⁾、「背中の後ろに誰も立たせない」⁽¹⁴⁾ ようにする。また自分が「強くない」⁽¹²⁾ ことから「他者への誠実さ、利他主義、愛情、許すこと、正しさなどに関する感覚が鈍る」⁽¹²⁾ ようになっていく。「自分一人だけ」⁽⁵⁾ で悩み苦しみ、「リラックスなど出来ず、遊び心もなく、いつも心配で不安」⁽¹⁴⁾ な状態に留め置かれる¹⁵⁾。結果として、何をやっても無駄なのだろうと「怠惰 (laziness)」⁽³²⁾ さが見られるようになり、「馬鹿で無能力、だらだら過ごすことを好む (stupid, incapable; prefers idleness)」⁽³²⁾ ようになっていき、「報酬か懲罰によって動機づけられる」⁽³²⁾ ようになっていく。「野望などなく、安全ばかりを強く求めるようになり」⁽³²⁾、挙句「監視され、統制され、管理されなければならない人間」⁽³²⁾ となり下がる。

(c) 観察されるだろう他者への態度

こうした真・善・美等から成る存在価値が殆ど見られない社会においては、既述してきたように、「他者を認めず、他者を気にかけず、他者の意見に耳を傾けることはなく」⁽⁴⁾、「自慢し、俺は大物なのだ」⁽¹⁵⁾ と「偉そう」⁽¹⁵⁾ で、「誰かを助けてあげよう等という衝動などない」⁽¹⁵⁾ 者が多数見られるようになる。そうした世界では、性は従属を表したり、支配を示すための道具となる⁽⁹⁾、と。

上記までを概観すると、2つのことに気付く。1つ目に、マズローの言う「自己実現」社会概念と我々が現在目の当たりにしている所謂「自己実現」社会と名付けられているものとは大きく異なるということ、2つ目に、それどころか我々が日々目の当たりにしている所謂「自己実現」社会と呼ばれるものが、実は、マズローが「自己実現」が殆ど見られない「弱肉強食社会」と名付けた風潮と近似したものであること、である。

4. むすびにかえて

ここまでを見てくると、次のような疑問が生まれてこよう。原著者であるマズローが主張した「自己実現」社会と、現状の所謂「自己実現」社会と呼ばれるものの間には、どうしてこれほどの乖離が見られるのか、である。筆者は主に2つあるように思われる。

1つ目として、マズロー理論は変遷しているという事実が挙げられよう。彼は、ウィスコンシン大学大学院にて H. ハーロウ (Harry Harlow; 1905–1981) のもと、猿の欲求に関する研究により博士号を取得している (1934 年)。その後のコロンビア大学にて任期付き特別研究員となり、女子学生の欲求に関する調査を行い、その興味を猿の欲求から人のそれへとシフトさせている。

ブルックリン大学の講師として採用されてからは、R. ベネディクト (Ruth Fulton Benedict; 1887-1948) の影響のもと、カナダ・アルバータ州にある北方ブラックフット族の欲求やパーソナリティに関する調査を行っている (1938 年)。彼はその報告書で、アメリカ人とブラックフット・インディアンのパーソナリティの相違は表面的なものであり、それゆえ、人間の有する「生得的」パーソナリティ構造の研究に取り組まねばならないと書いている¹⁶。

1943 年、彼はこれら欲求に関するこれまでの研究調査を踏まえ、文化の相違の背後に人間に共通して見られる生得的、基本的欲求が存在し、それらは①生理的欲求、②安全の欲求、③愛の欲求、④承認の欲求、⑤自己実現の欲求であると唱え始めた。この際マズローは、それらは優劣度順に表出し、その最終段階では各人が自分らしい個性を発展させる「自己実現」欲求なるものを掲げた。当時の彼の同概念の定義は、次のようなものであった。

- ・「たとえこれら (生理的、安全、愛、承認…引用者注) の諸欲求が充足されたとしても、自分自身に相応しいことを行っていない (unless the individual is doing what he is fitted for)、常ではないが、しばしば新しい不満や不安 (a new discontent and restlessness) が直ちに芽生えてくるのを感じる」。
- ・「ますます自分らしくになりたいという願望、かけがえのない存在になりたいという願望 (the desire to become more and more what one is become everything that one is capable of becoming)」と¹⁷。

上記の文言から明らかなように、1943 年時点での「自己実現」概念は、誰しもが誤解してもやむを得ないほどに自己中心的な色彩を有していたと言えよう。

当時のマズローのこうした主張は、彼自身が認めているように、脳神経学者 K. ゴールドシュタイン (Kurt Goldstein; 1878-1965) の研究に由来するものであった¹⁸。彼は第一次世界大戦での脳損傷患者に関する研究から、患者が外部環境に適応しようとする行動 (生体が外界とうまく折り合いを付けていくこと: coming to terms of the organism with the environment) を「自己実現 (self-actualization; Selbstverwirklichung)」と名付けた¹⁹。マズローは、彼の言うこの「自己実現」概念を脳損傷患者ではなく、正常人に対しても適用できないかと考えた²⁰。そうして、マズローの理解したゴールドシュタインの概念が、ほぼそのまま 1943 年論文に載せられることとなったのである²¹。

ただしマズローはその際、下位の満たされていない状態にあるにも拘わらず、最高次段階に留まる人が見られた等の例外が確認されたこと、また当時、欲求の全てがある程度満たされた人、即ち「自己実現」者が「稀な存在 (the exception)」であったことから、「自己実現についてはまだ十分にわかっていない (we do not know much about self-actualization)」、「これは研究のための挑戦的な課題として残されている (It remains a challenging problem for research)」と明記していた²²。

2年後の 1945 年、ようやく彼は「自己実現」者に関する本格的な調査に乗り出し始める²³。3

年の研究期間を経て、論文「高次欲求と低次欲求 (“Higher” and “Lower” Needs)」(1948)²⁴の中で「自己実現」欲求が非自己中心的なものであることを彼は明示した（これは1954年著作 *Motivation and Personality* の第8章となる）。更に1950年論文「自己実現的人間：心理学的健康の研究 (Self-Actualizing People: A Study of Psychological Health)」²⁵、および1953年論文「健全な人々に見られる愛情 (Love in Healthy People)」²⁶を公刊した。その中で彼は、「自己実現」者に大凡共通してみられる特徴を提示した。（其々1954年著作の第12・13章となる）。それは他者を受容し、共同社会感情を持ち、自己中心的に生きるのではなく問題中心的に生きること等であった。そして、これら1930年代から50年代前半までの研究記録が整理されたかたちで公刊されたものが、1954年著作 *Motivation and Personality* であった。

更に彼は、1959年論文「至高経験における存在の認識 (Cognition of Being in the Peak Experience)」²⁷において、至高経験と存在価値の概念を提唱した。こうしたことを踏まえ、1962年著作 *Toward a Psychology of Being* の中で「自己実現の再定義 (REDEFINITION OF SELF-ACTUALIZATION)」²⁸を行っている。また1969年論文の中で、「自己実現」者にも至高経験を体験していない人（非至高者）と、至高経験を体験している人（至高者）がいるとして、「自己実現」者を二分するZ理論を提唱した²⁹。

もって、マズローの1943年論文「人間動機の理論」（ないし同論文が加除修整されて再掲載された1954年著作の第5章）のみに止まるだけでは、“マズロー自己実現論＝自己の有する能力の発揮”という誤解に陥りかねないのである（このことを河野昭三氏は、「経営学の教科書等によく見られる、「マズローの自己実現概念は潜在能力の発揮である」などの解説は、経営学史上、最大のエラーと評しても過言ではない」としている）³⁰。

2つ目。マズローの言う「自己実現」と、今日見られる所謂「自己実現」社会との間に見られる齟齬を生んだ別の理由として、これまでマズロー理論を講じてきた研究者たちが、上記のような彼の後年の主張を殆ど取り上げてこなかった点が挙げられよう。

一例として、経営学者 D. M. マグレガー (Douglas Murray McGregor; 1906–1964) は、マズローの1954年著作 *Motivation and Personality* で述べられた「自己実現」概念をベースにして、経営学的な動機づけ理論としての「Y理論」を発表し、彼の1960年著書 *The Human Side of Enterprise*³¹ は学界だけでなく実業界においても一大ベストセラーとなった。しかし、彼をはじめとした経営学でしばしば引用されるマズローの欲求論については、1954年著作の第5章に拠るところが多く、上記の同著第8, 12, 13章における「自己実現」欲求の非自己中心的な性質などについては殆ど等閑視されてきた。

しかしながら実はマズロー自身によって、1954年著作を参照する際には第5章だけでなく、とりわけ第12章の併読が求められていたことに留意されたい³²。そうであるにも拘らず、マズロー「自己実現」概念を援用したマグレガーは、同著書第5章に収録された1943年論文「人間動機の理論」のみに注目し、第12章は視野外とした³³。その結果マズローの言う「自己実現」

とは、“自己の有する能力を大いに発揮することを指す”として、彼の1943年時点の「自己実現」概念のみに光が当てられることになってしまった。同様に、我が国の研究者たちの殆ども当該12章、および8章や13章の存在と意義を看過し、1943年論文およびマズロー1960年著作 *The Human Side of Enterprise* で取り上げられたマズロー概念のみに着目してきたという経緯がある。

そうしたマズロー学説に関する学者の摘み食いの理解が、そのまま企業経営の現場でも流布しはじめ、後年の彼の主張とは全く異なる概念が独り歩きして、今日まで続いている。しかしながら自己実現の非自己中心性、至高経験、存在価値、Z理論等の概念をマズローが主張して半世紀以上が過ぎた。いつまでも、こうした浅墓な彼に関する解説本が大手を振って企業経営の現場で闊歩し続けて良い道理はない。

まずは、彼の理論の時系列的な精査と、その全体像を把握せねばなるまい。これに加えて、彼の理論がどこから導出されたのか、更には、彼が提唱した時代背景は如何なるものだったのかに関する理解も必要である。それらを踏まえた後、ようやく、彼の理論のどの部分を企業経営に用いることが出来るのか、また、出来ないのか（限界点はどこか）、彼の理論と他の理論家たちとの異同は何か等を論じていくことが可能となる（これらは学説研究を進めていく上での、また、理論を如何様に現実に応用していくかを考察する上での基本中の基本となる階梯に他ならない）。こうした手順を踏まえずして、彼の思想や科学観、また、マズロー理論と経営学の関係性を論じることなど出来るはずがないことは、言うまでもないことである。

注

- 1 労務行政研究所,「人事労務管理諸制度の実施状況」,『労政時報』,労務行政研究所,第3628号,2004年,6-7頁。
- 2 例えば,城繁幸,『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』,光文社,2004年を参照のこと。
- 3 この点は天笠崇,『成果主義とメンタルヘルス』,新日本出版社,2007年に詳述されている。
- 4 マズローの日記は後年,R.J. ローリーによってタイプ打ちされ出版された。本稿のマズロー日記に関する引用は,同著からのものである。Lowry, R. J., *The Journals of A. H. Maslow, Volume II*, C. A.: Brooks/Cole Publishing Company., 1979. (以下, *Volume II*., と略記)。
- 5 *Volume II*., pp. 1208-1211.
- 6 *The Farther Reaches of Human Nature* (1971)において,マズローは存在価値の1つとして Effortlessness (無為)を挙げており,他方,その対極にあるものとして Effortfulness (過度な無理をすること)を挙げている。しかし同著訳本『人間性の最高価値』では,このどちらの原語も「無為」として和訳されている。こうしたことから,訳本には注意が必要である (*The Farther Reaches of Human Nature*., Viking Press Inc., 1971., p. 309. (上田吉一訳,『人間性の最高価値』,誠信書房,1973年,376頁))。こうした和訳のみを用い原著を確認しない典型例として,金城朋子,「成長動機と至高経験—マズローの豊かな遺産」,『現代のエスプリ別冊:現代における自己実現①理論と病理』,至文堂,1978年,86頁がある。
- 7 Maslow, A. H., A Theory of Metamotivation: The Biological Rooting of The Value-Life., *Journal of Humanistic Psychology*., 7., No. 2., 1967., pp. 108-109.
- 8 「自己実現」概念の政治への応用手法は, Maslow, A. H., Politics 3., *Politics and Innocence; A Humanistic*

Debate., Saybrook Publishers., 1986., pp. 80-96. を参照のこと。

9 *Volume II.*, p. 1208.

10 *Volume II.*, p. 1206.

11 マズローは絵に画いた餅としての桃源郷の社会観, 言わばユートピアを妄想するのではなく, 実際に, 人が生得的に有していると考えられる種々の普遍的欲求や, 高次欲求を充足しつつある人間たち (ただし稀な存在) に見られる共通特性から, そうした自己実現者たちから構成される社会像をこの日記の中で描いている。彼はこうした社会を「ユーサイキア (Eupsychia)」と命名している。これについての詳細は, 次の著作を参照のこと。Maslow, A. H., *Eupsychian Management: A Journal.*, Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey., 1965. (同著は後年, 原年廣氏により和訳され, 『自己実現の経営』(産業能率短期大学出版部) として公刊されたが, 全訳ではないことに注意されたい。一例として, 原著 “Memorandum on the Goals and Directives of Enlightened Management and of Organizational Theory” の章 (pp.39-41.) と, それに当たる「革新的経営と組織理論の目的」(38-39 頁) の章を比較されたい)。

ところで上記 *Eupsychian Management* は, 彼の死後, マズローと個人的な関わりのあった知人たちのコメント等を加えて, D. C. ステファンスらが編集し, 著作 *Maslow on Management* (1998) として著作名を変えて再度出版された (同著は 2001 年に和訳本も出版された)。ただし, この *Maslow on Management* にも注意すべき点がある。それは, マズローが *Eupsychian Management* で書いたことを忠実に転写していないという点に要約される。簡潔に指摘できる点だけでも, 同著には次のような問題点がある。①マズローが用いたのとは異なる用語を使っている箇所が複数見つかること。とりわけ, 彼が提示・説明しようとした Eupsychian なる用語は, かなりの箇所 で Enlightenment なる用語に置き換えられている。もってマズローが原著にて伝えようとしていた内容が, 精査しにくくなっている箇所が幾つも見られる。②原著にてマズローが記載していた数章が, *Maslow on Management* の著作では割愛されていること。③上記②と相通ずる点であるが, 原著には書き記されていた文言・段落の幾つかが省かれてしまっていること。そのため彼が原著にて言わんとしていた内容の幾つかが不明瞭となっていること (例えば原著 p. 12. と後者の p. 16., および原著 p. 160. と後者の p. 195., さらに原著 p. 223. と後者の p. 252. を比較されたい)。④著作 *Maslow on Management* において参照するよう勧められている幾つもの参考文献が, ナンバーが振られているだけで実際には載せられていないため, その文献が何であるかの判別が困難であること (例えば, 同著 p. 150. や p. 268. に載せられている参考文献 102 が何の著作であるのか, また p. 145. に載せられている参考文献 97 や 104 が何の著作であるかが挙げられていない。こうした箇所は, 他にも見つけられる)。結果として, 後者 *Maslow on Management* だけを読んでもマズローが言わんとしていた真意や, 彼が提示した彼独自の概念を誤解しかねないこと, また, 何の参考文献を用いていたのかの裏を取ることも等が困難である。従って, *Maslow on Management* を学術論文にて用いる際には, こうした点に留意が必要である (*Maslow on Management.*, John Wiley & Sons, Inc., 1998.)。

12 *Volume II.*, p. 1208.

13 *Volume II.*, p. 1205.

14 *Volume II.*, pp. 1208-1211.

15 こうした自己実現が殆ど見られない社会の中で個々人が見せろだろう態度について, マズローは, 1970 年 1 月 21 日の日記の中で以下のようにも追記している。「弱肉強食社会において次のようなことは, 確かに必然のことであり, 現実的なこととなる (中略)。緊張し, 警告が鳴り響き, 疑念や不信, また自己中心的かつ貪欲で, 柔軟さや優しさなどは捨て去り, まずは攻撃をしかけ… (中略) …自分だけを信じる。哀れみや支援, また寛大さを期待などしない (もしそういうことがあったとしても, 疑いの眼を向ける)。(中略) こうしたことは, 人生における生き生きとしたものを消耗させてしまうのである」, と。 *Volume II.*, p. 1225.

16 三島齊紀編著, 『マズロー理論研究序説—「自己実現」概念とその経営学的意義—], まほろば書房, 2015 年, 39-40 頁を参照のこと。

17 Maslow, A. H., “A Theory of Human Motivation,” *Psychological Review.*, 50., 1943., p. 382. (以下より, A

- Theory. と略記)。
- 18 A Theory., p. 382.
 - 19 Goldstein, K., *The Human Nature in the Light of Psychopathology.*, Harvard University Press., 1940., pp. 111-114. p. 170. (以下, *The Human Nature.* と略記)。
 - 20 ただし, 1943 年段階のマズローにあっては, 必ずしもゴールドシュタインの主張について十分な理解を有していたかという点, やや疑問である。即ち, ゴールドシュタインのいう自己実現とは, 自は他と共にあり, 他と共に自があるという状況のなかにおけるものである。究極的な言い方をすれば, 自分の「自己実現」は他者の「自己実現」でもあるということである。しかし, それは理想的状態であって, 現実には常にそれに向かう葛藤のプロセスであるというのが, ゴールドシュタインの考え方である。個人の自己実現のためには, 通例, 他者の犠牲を必要とし, したがってそこには常にコンフリクトがはらんでいるとされる (*The Human Nature.*, pp. 203-204.)。そこで, ゴールドシュタインは, 人が葛藤をなくし, 他者と共に調和的に生きていくためには一定の積極的な努力が必要であるとする。そのために, 「他者侵害・攻撃 (encroachment, aggression)」と「自己抑制・服従 (self-restriction, submission)」という2つの行動型の適当なバランスが求められるとする (*The Human Nature.*, pp. 204-206.)。神経症患者にあっては異常な攻撃を行ったり, あるいは異常な服従を示したりするが, 健常者は他者との間に適当な折り合いを付けることができる。健常者に見られる適当な折り合いとは, 個人が自己実現を達成し, かつ他者の自己実現をも促進するには, 侵害行動と従順行動との間において一定の均衡関係 (a balanced relation between compliant and encroaching behavior) が構築されることである (*The Human Nature.*, p. 207.)。こうした事態は, 1943 年段階のマズローにあっては, ゴールドシュタインの自己実現概念を, 十分には理解していなかったことを裏付けるものと言うことができる。
 - 21 河野昭三, 「経営学総論」, 『経営学研究のしおり』【増補 12 版】、甲南大学経営学会, 2011 年, 19 頁も参照のこと。
 - 22 A Theory., p. 383.
 - 23 Lowry, R. J., A. H. Maslow: *An Intellectual Portrait.*, Brooks/Cole Publishing Company., 1963., p. 81.
 - 24 “Higher” and “Lower” Needs., *Journal of Psychology.*, 25., 1955., p. 436.
 - 25 Maslow, A. H., “Self-Actualizing People: A Study of Psychological Health”, *Personality Symposia: Symposium #1 on Values.*, New York: Grune & Stratton., 1950., pp. 1-34.
 - 26 Maslow, A. H., “Love in Healthy People”, In A. Montagu (Ed.), *The Meaning of Love.*, New York: Julian Press., 1953., pp. 57-93.
 - 27 ただしこの 1959 年論文は, 1956 年 9 月 1 日開催のアメリカ心理学会におけるパーソナリティ及び社会心理学分科会における会長講演であり, また当該原稿が 1957 年 10 月 29 日付けで *Journal of Genetic Psychology* の編集委員会に受理されていることが論文脚注に示されている。ということは, Maslow の本格的な自己実現概念は 1956 年時点でほぼ確立していたと考えられる。
 - 28 *Toward a Psychology of Being.*, Princeton., N. J.: Van Nostrand., 1962., p. 91.
 - 29 Theory Z., *Journal of Transpersonal Psychology.*, 1, No. 2., 1969., pp. 31-47.
 - 30 C. アーギリス, 河野昭三監訳, 『組織の罫—人間行動の現実—』, 文真堂, 2016 年, 208 頁。
 - 31 *The Human Side of Enterprise.*, McGraw-Hill Book Co., 1960., pp. 45-57.
 - 32 *Motivation and Personality.*, New York: Harper & Bros., 1954., p. 91.
 - 33 この点については, 三島斉紀, 「Maslow 理論の経営学的「受容」に関する一考察—D. McGregor の 1957 年論文を中心に—」, 藤本雅彦編著, 『経営学の基本視座: 河野昭三先生還暦記念論文集』, まほろば書房, 2008 年, 213-229 頁を参照されたい。

※神奈川大学に赴任して以降, 小生は, 後藤晃先生から数多くの助言を頂いてきた。ここに記し, 謝意の一端を表したい。